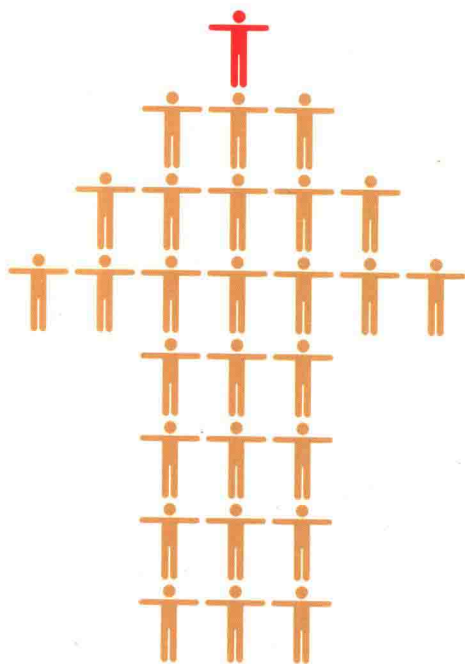


传承经典 巅峰突破



HR三支柱 落地实施指南

徐升华 周文霞◎著

THE HANDBOOK OF HR THREE-PILLAR
MANAGEMENT SYSTEM IMPLEMENTATION



当代世界出版社
THE CONTEMPORARY WORLD PRESS

HR三支柱落地实施指南

—— 传承经典 巅峰突破 ——

助您搭建高效人力资源管理生态系统，成就使命的蓝图

何星耀

原杉杉控股CHO、现任泰然集团人力资源总经理

很认真地看过徐升华老师之前出版的畅销大作《解密HRBP发展与体系构建》和《精解HRBP实战案例·工具与方案》，收获甚丰。此次看到《HR三支柱落地实施指南》让我非常欣喜，这在前两本HRBP书籍的基础上全景式地提供了如何在企业落地HR三支柱的整套解决方案，有理论高度，又有实践的宽度，实为难得！

张苏宁

海尔DPG集团前人力资源总监

三支柱，不仅在于HR实践，更事关业务发展战略，正确、成功落地才是王道！《HR三支柱落地实施指南》无疑是霸道HR的不二之选！

成

大量详实的标杆案例为我们指明了从平庸到优秀的方向。本书详尽地阐述了组织业务战略下人力资源管理的角色定位、职能体系、工具与方法。解决了战略、组织、人之间关而不联、协而不作的问题，对准备和正在实施HR三支柱的企业和推动者都有很强的指导意义，是一本务实之作。

牟炳君

联想集团全球供应链人力资源总监

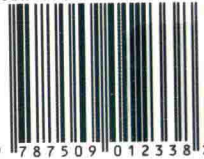
认真读过徐老师《HR三支柱落地实施指南》这本书，理论联系实际，指导性很强，非常实用，成为在日常工作中的指南和参考。



智读汇 048 扫码进群171
关注回复048试读本抢先看

上架建议：人力资源

ISBN 978-7-5090-1233-8



9 787509 012338 >

定价：49.90元

HR三支柱

落地实施指南

徐升华 周文霞◎著

 当代世界出版社
THE CONTEMPORARY WORLD PRESS

此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

图书在版编目(CIP)数据

HR 三支柱落地实施指南 / 徐升华, 周文霞著. — 北京: 当代世界出版社, 2018.12
ISBN 978-7-5090-1233-8

I. ①H… II. ①徐… ②周… III. ①企业管理—人力资源管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第151117号

HR 三支柱落地实施指南

作者: 徐升华 周文霞
出版发行: 当代世界出版社
地址: 北京市复兴路4号(100860)
网址: <http://www.worldpress.org.cn>
编务电话: (010) 83908456
发行电话: (010) 83908409
(010) 83908377
(010) 83908423 (邮购)
(010) 83908410 (传真)
经销: 全国新华书店
印刷: 北京宝丰印刷有限公司
开本: 710毫米×1000毫米 1/16
印张: 15.25
字数: 220千字
版次: 2018年12月第1版
印次: 2018年12月第1次印刷
书号: ISBN 978-7-5090-1233-8
定价: 49.90元



智读汇

连接更多书与书，书与人，人与人。

徐升华

关于作者

中国人民大学劳动人事学院人力资源管理博士（在读）。曾毕业于香港浸会大学，获战略人力资源管理学硕士学位。

拥有大型跨国美资世界500强企业人力资源管理及组织发展15年的实战经验。历任美国 BLU Products 亚太区人力资源总监和美国 Jarden Inc. 中国区人力资源总监。

主要实践交付和研究领域：参与型组织建设；高绩效 HR 管理系统（HR 三支柱）构建与运营；企业大学运营、组织学习与发展；跨文化人力资源管理、高潜业务领导者的选拔与发展、HR（BP）领导力发展；定制化领导力发展学习项目设计。

现为深圳出众管理咨询有限公司（Excel People Solutions）创始人。版权课程有：

《完美现身——HRBP 发展与价值实现策略》

《价值驱动——HR 三支柱构建与运营》

《引领变革——HR 领导力之优势发挥》

《巅峰突破——如何从职能经理人跨越到业务领导者》

风格特征：在授课和咨询过程中，充分呈现商学类课程体系的严谨性和实践性。引导参与者运用批判性思维与逻辑思维，提炼自己分析问题、解决问题的能力，并打造出自己独特的管理与领导风格。善于应用西方管理理论

和模型工具，结合东方管理哲学智慧的精髓，东西合璧，与实操相结合。将自己从事跨文化的中、高层人才发展与管理的实战案例、成功方案、经验与大家分享和共同探索。

周文霞

关于作者

中国人民大学劳动人事学院教授、副院长，中国人力资源开发教学与实践分会秘书长。

主讲课程：组织行为学、人力资源管理、职业生涯管理、领导学等。出访经历：1999年曾赴俄罗斯远东研究所短期工作访问，2001年赴荷兰作短期学术交流，2002年为美国加州州立大学洛杉矶分校高级访问学者，2008—2009年为美国加州大学伯克利分校高级访问学者。获中国人民大学优秀教学奖、教育部宝钢优秀教师奖、中国人力资源开发教学与实践研究会特别贡献奖、2016北京市优秀师德奖。

主要著述有《管理中的激励》《人力资源管理》《管理伦理学概论》《组织行为学教学案例精选》《新经济时代人力资源管理手册》《管理心理学》《职业生涯管理》《培训培训者》等。曾在国内各知名专业期刊发表30篇文章。主要管理咨询项目有首都机场集团公司人力资源管理整体方案、首发公司人才战略规划 and 薪酬绩效方案、机场扩建指挥部岗位设置和薪酬方案、北京市社科院工作分析和绩效工资方案、北京市“十二五”人力资源规划、北京市丰台区人力资源管理规划等。

曾为三星集团、中建总公司、中谷粮油集团公司、中国人民银行组织部、中国人民银行营业管理部、民航总局、海信集团、北京市委组织部、朝阳区委、东城区委、中国人民大学工商管理研修中心、清华大学继续教育学院总裁创

新管理项目、MBA 项目、江西人力资源总监项目、远洋船舶公司、北京市政法委、农业部、辽宁移动、深圳中电投资股份有限公司、辽宁省人力资源培训中心、太平人寿保险有限公司北京分公司、兴业银行、招商银行、内蒙古自治区企业经营管理者人才市场管理委员会、沈阳新希尔公司、中国人民银行广西分行、西宁市企业技术创新服务中心、四达资产、甘肃电力、西北电网、山西省公安厅公安局长培训班等多家企业和政府机构提供管理培训。

受国家社科基金、教育部博士点基金项目、北京市教育科学“十一五”规划重点课题、北京市自然科学基金项目、中国人民大学基金项目、方正株式会社调研项目等的资助，主持多项科研项目。

培训讲授的专题有：

激励理论与技能领导

能力的开发与提升沟通技能员工职业生涯管理

组织职业生涯管理

员工的招聘与甄选

人力资源管理概论

团队建设与管理压力

管理思维、问题与决策

组织行为学员工培训与开发新任经理的管理技能

前言

亲爱的读者朋友、奋战在一线人力资源管理工作岗位上的伙伴们，以及从事人力资源管理研究的专家学者们，当大家手捧这本书的时候，我们很欣慰地告诉大家，我们完成了一项人力资源管理领域的系统工程。

在过去的四年里，我们不敢说呕心沥血来写这套书。但是我们可以很自豪地说，我们把实践与理论糅合在一起，让它们发挥合力作用的初心一直驱动着我们前行。

这四年来，我们真诚感谢读者朋友们和人力资源管理领域，以及身边的专家学者给予的支持和帮助。是他们的积极反馈和鼓励让我们有信心坚持下去。我首先要感谢的是我的导师中国人民大学周文霞教授，是她的耐心指导、鼓励和无私的支持给了我力量，让我有了对理论探索的勇气。

其次要感谢我的另外两位好朋友，他们分别是华南理工大学工商管理学院刘善仕教授、哈尔滨工业大学（深圳）经济管理学院周明建教授。他们的悉心、不时的指导和鞭策为本套丛书的出版作出了贡献。

再次要感谢我们的读者朋友们和业界的好友。他们的名字已部分出现在书评上，我们就不一一列举他们的姓名了。

最后要感谢我们客户的认可。没有你们的认可，我相信我们是没有信心

坚持下去的。

HR 三支柱在过去的几年中，中国国内很多企业已经成功实施，大大提高了人力资源管理的运营效率。HR 三支柱管理体系相对于传统的人力资源管理“六大”模块而言，其一，减少了 HR 人员的投入、提高了投入产出比。其二，HR 运营效率不断提高，真正做到了专业的人做专业的事，特别是 HRBP 和 SSC 的建立与发展，相比之前的 HR 运营模式，内部客户满意度得到大幅度的提高；其三，外人变成了自己人。建立起 HR 三支柱体系后，HR 更加贴近组织业务的发展。打破了 HR 管理和业务管理的围墙。HR 从业者实现了三级跨越：服务业务、支持业务到如今的驱动组织业务的发展。HR 从业者完全认同自身价值一方面在不断提高，另一方面越来越受到企业和业务部门领导、同事的认可，甚至外部客户或利益相关者的认可，存在感和幸福感显著增强。上个月，我们的客户一汽大众给我打来电话，询问是否有能够完全承接 SSC 外包服务的机构。这个电话给我又带来了一次强烈的冲击。我们又得重新思考 HR 未来存在的价值与领域，从业者哪些人将会失业呢？他们应该为组织业务的发展作出哪些贡献呢？他们需要具备什么样的能力？客户对他们又会有什么样的需求呢？读者朋友们，让我们带着这些问题，去翻开这本书。相信大家能够在这本书中找到答案。

新时代已经到来。奋斗在各行各业的人力资源管理者们，我们千言万语汇聚成一句话：一起“撸起袖子加油干”。

组织业务篇

第1章 如何读懂组织业务发展战略 3

第一节 战略的本质 / 4

一、当人力资源遇到人工智能 / 4

二、战略的本质与柔性 / 9

三、智能时代的 HR 三支柱 / 14

第二节 如何理解客户导向型业务战略 / 17

一、客户思维的起点 / 20

二、组织以满足客户需求为核心的发展思路 and 战略 / 26

第三节 如何理解文化导向型业务战略 / 30

一、企业文化概述 / 32

二、企业文化对人力资源管理的影响 / 35

第四节 如何理解产品导向型业务战略 / 38

一、企业产品概述 / 41

二、企业的产品战略 / 42

三、如何用产品思维构建 HR 三支柱管理体系 / 46

第五节 如何理解运营导向型业务战略 / 48

一、企业运营管理概述 / 51

- 二、如何借鉴运营模式优化 HR 三支柱体系 / 52
- 第六节 如何理解平台导向型业务战略 / 54
 - 一、企业平台模式概述 / 56
 - 二、如何通过生态价值链迭代 HR 三支柱体系 / 58

第2章 HR 如何支撑组织业务发展战略 61

- 第一节 人力资源管理发展趋势概述 / 62
 - 一、中国人力资源管理现状 / 62
 - 二、中国人力资源管理面临的挑战 / 63
 - 三、人力资源管理的未来发展趋势 / 65
- 第二节 HR 模块化向 HR 三支柱结构化发展的升级 / 69
 - 一、人力资源三支柱体系 / 69
 - 二、HR 三支柱与企业核心业务的关系 / 72
 - 三、HR 三支柱实施中的难点 / 76
 - 四、HR 三支柱转型落地的方略 / 78

HRBP 篇

第3章 战略支持者——HRBP 85

- 第一节 你真的懂 HRBP 吗 / 86
 - 一、HRBP 的前世今生 / 86
 - 二、HRBP 的价值 / 91
 - 三、HRBP 在企业中的形式 / 93
- 第二节 HRBP 的角色与职责 / 96
 - 一、HRBP 的角色与职责概述 / 96
 - 二、战略伙伴 (Strategic Partner) / 99

- 三、行政专家 (Admin Expert) / 107
- 四、员工激励者 (Employee Champion) / 116
- 五、变革推动者 (Change Agent) / 126
- 第三节 你具备 HRBP 的胜任力吗 / 130
 - 一、与业务共舞的 HRBP 胜任力 / 130
 - 二、HRBP 提升胜任力的四大门槛 / 135
 - 三、胜任力评估——走向成功的关键 / 136
- 第四节 中国企业 HRBP 实施路径 / 141
 - 一、国内企业实施 HRBP 的困境 / 141
 - 二、国内企业实施 HRBP 的建议 / 143

HRCOE 篇

第4章 如何设计与实施 COE 功能 149

- 第一节 我们需要什么样的 COE / 150
 - 一、HRCOE 简述 / 150
 - 二、HRCOE 在企业中的地位 / 152
 - 三、HRCOE 落地实施路径 / 153
- 第二节 COE 的角色定位与职责 / 156
 - 一、HRCOE 的角色与职责概述 / 156
 - 二、HRCOE 角色——组织设计者 / 158
 - 三、HRCOE 角色——组织管控者 / 164
 - 四、HRCOE 角色——技术专家 / 169
- 第三节 某高科技公司 HRCOE 实施案例 / 171
 - 一、某高科技公司介绍 / 171
 - 二、某高科技公司 HRCOE 实施背景调研 / 171
 - 三、某高科技公司 HRCOE 实施主要内容 / 172

HRSSC 篇

第5章 如何设计与实施 SSC 的功能 193

第一节 HRSSC 结构与运行 / 194

一、HRSSC 简述 / 194

二、HRSSC 组织结构及运作架构 / 195

三、HRSSC 在企业中的地位 / 198

四、在中国企业实施 HRSSC 的关键因素 / 199

第二节 HRSSC 的角色与职责 / 202

一、HRSSC 的角色与职责概述 / 202

二、如何构建高效的 HRSSC / 205

第三节 某大型集团公司 HRSSC 实施案例 / 210

一、某大型集团公司介绍 / 210

二、某大型集团公司 HRSSC 规划与实施 / 216

后记 / 224

参考文献 / 226

组织业务篇



